

## 資 料

## 組織間活動による新規事業戦略の創発

—— トヨタ自動車の原価企画を超えた新たな挑戦 ——

清 水 孝

## 1. 脱成熟化のための新製品・新規事業戦略

すべての事業は永遠に成長を続けることを保証されてはいない。むしろ、ある特定の事業が提供する製品の保有率の高まりにつれ、新規の需要を獲得することは困難になってくる。一般に、事業のライフサイクルは、開発期および成長期を経て成熟期にはいり、やがて衰退期を迎えその生命を終えていくと考えられている。もちろん、産業ベースで考えれば、衰退期を迎えたとしても当該産業自体が完全に消滅するとは考えられないが、明治以降の産業の盛衰をみるにつけ、単一の事業のみで経営を行うことは、企業成長の観点からは大きな限界を持つといって良いだろう。このような限界を避けるための手段として最も有効であるのは多角化を目指すことである。多角化には、きわめて数多くのパターンがあり、吉原らは、戦略タイプについて専業型、垂直型、本業・集約型、本業・拡散型、関連・集約型、関連・拡散型および非関連型を設け、本業・集約型以降を、多角化戦略としている〔吉原他、1981、17頁〕。ところで、わが国の基幹産業ともいうべき自動車産業は、いずれに分類されるのだろうか。

自動車産業は明らかに專業型の戦略を選択している。自動車産業を電機産業と比較してみよう。電機産業は電気機械という範疇の中にもサブカテゴリーが数多く存在しており、NECのような通信・情報機器を主として取り扱う企業であれば関連・集約型、東芝や日立のような重電まで取り扱う企業となると関連拡散型の戦略をとっていると見ることができる。本田技研は、二輪、四輪、モーターおよびその他の事業を保有し、本業集約型の多角化をすすめていると考えられる。一方、トヨタ自動車は自動車販売の他に住宅事業も手がけているが、残念ながらその売上高は自動車事業と比較してきわめて少額であって、今後、住宅事業が大きな事業の柱になるとしても相当の年月が必要であるように思える。いずれにしても自動車産業が自動車部門に大きく依存しているのであるとするならば、成熟化の波にのまれ、衰退していくことを待つ他はないのか。答えは“否”である。電機産業においては技術革新がきわめて早く、コンピュータなどは発売より5年も立つと、最新のソフトを稼働させることが困難になってくるし、通信技術の発展ともあわせて、モバイル・コンピューティングが盛んになるなど、コンピュータ事業あるいは通信事業の周辺領域が拡大し、新たな市場の創出によって成長することができている。一方で、自動車産業においては、自動車という商品の物的特性についてはまったく変化がないものの、近年における環境への配慮という新しい問題を解決するために、換言すれば、単純に環境規制への適合という意味だけではなく、環境コンシャスな消費者のニーズに適合するといった商品属性の変化に対応することが求められてきている。さらに、これまで自社の車に対して興味を向けなかった顧客層を取り込んだり、あるいは、これから車を購入するような予備軍的な潜在的顧客層を取り込むためには、①環境を考慮した車造り、②従来の多数層に向けた車造りだけではなく新しい観点からの車造り、③車に対する関心の高揚への情報提供といった点に重点をかけることによって、これまでとは異なった新たな需要の掘り起こしが可能になる。

このような活動は、非常に多くの新たな能力を要求することになる。たとえば、第一に、市場のニーズを早急にとらえて製品化するアジリティの能力、そして、第二にこれを可能にするための組織を超えた活動を遂行する能力、第三に組織を超えた活動を円滑に行わせるためのバーチャルな組織を構築する能力である。トヨタ自動車では、これら3つの活動を積極的に行ってきた。①については、トヨタ自動車はガソリンエンジンとモーターをその特性に応じて使い分けるプリウスというハイブリッド・カーの開発をわずかな期間で完了し、発売するにいたっている。また、②および③の観点から、自動車という単一製品の範疇にありながらも、環境と時代に適合できるような商品を開発しつつ、潜在的な顧客にまで影響力を及ぼすことによって、成熟化を脱しようとしている。本稿では、主として②および③に関するトヨタ自動車の取り組みを紹介し、さらに、プリウスの開発にも関連させて原価企画と比較しながら検討することを目的としている。

なお、本稿は、トヨタ自動車(株)取締役浦西徳一氏、取締役内山田竹志氏、経営企画部長小野博祥氏およびVVCチーフコーディネーター古谷俊男氏に対して本年2月から3月に実施したインタビューに大きく依拠している。ご多忙にも関わらず、長時間のインタビューに快くお答えいただいたことに深甚なる感謝を申し上げる次第である。

## 2. トヨタ自動車 VVC のあらまし

トヨタ自動車は、1997年8月1日付けで Virtual Venture Company（以下、VVC と略称）を発足させた。VVC の概要については、第1表に示した通りであるが、もうすこし詳細に紹介することにしよう。

### (1) VVC の目的

VVC の目的とするところは、「ニュージェネレーション層（30歳代以下を中心とした若年層）の好意度獲得をねらいとした施策の企画・実行」であって、

具体的には、「ニュージェネレーション層をターゲットとした新商品・新サービスの企画・事業化および情報発信・収集」をすることとなっている。ニュージェネレーションは、30歳代以下の年齢層となっているが、さらに分類を進めると、すでに免許を保有している顕在的な顧客と、まだ、免許取得をしていなかったり、あるいは未だ免許取得年齢に達していない高校生・中学生などの潜在的な顧客に分けることができる。

### 第1表 VVC の概要

1. 名 称           : ◇ヴァーチャル   ベンチャー   カンパニー  
                      (英語名   Virtual Venture Company, 通称   VVC)
2. 発足時期       : ◇平成9年8月1日
3. 目   的       : ◇ニュージェネレーション層(30歳代以下を中心とした若年層)  
                      の好意度獲得を狙いとした施策の企画・実行。  
                      ◇具体的には、ニュージェネレーション層をターゲットとした新  
                      商品・新サービスの企画・事業化および情報発信・収集など。
4. 場   所       : ◇VVCマネジメントスタッフ用オフィス  
                      東京三軒茶屋サントワーズ・センタービル8・9F
5. カンパニー責任者: ◇プレジデント   清水   順三
6. 人員規模       : ◇コアメンバー50名(社内40名, 社外10名)  
                      ◇上記コアメンバーが社内外を問わず最適な人材をネットワーク  
                      していくことによりプロジェクト・チームを構成
7. 意思決定方法: ◇市場情勢やターゲット・ニーズの変化を俊敏に捉え、VVC の  
                      活動に反映させていくために、既存の仕組みにとらわれない意  
                      思決定方法を検討し、実践する。

(出所: トヨタ自動車HP (<http://www.toyota.co.jp>) 一部加筆修正)

ここで、VVC がニュージェネレーションにターゲットを絞ったことに注目しなければならない。既に示したとおり、自動車産業はきわめて安定的な成熟期に入ったと言わざるを得ない。このような市場で成長を遂げるには、買い換え需要を的確につかんで、トヨタ車からトヨタ車に確実に乗り換えさせ、並行

して他社からトヨタ車への乗り換えを促進することが必要であるが、一方で、エントリーユーザーでもある若年層に、最初の1台としてトヨタ車を購入させることも重大な意味を持つ。最初に車を持ったユーザーがトヨタに強いロイヤリティを持つならば、かれらは生涯にわたり徐々に車のグレードをアップさせながら3台ないし6台のトヨタ車を購入し、その生涯購入金額は最低でも400万円、平均的には600万円以上になるであろう。ユーザーのロイヤリティを確保することは、その生涯にわたる購買を保証するものになるのである<sup>(1)</sup>。

ところが、トヨタにおける30歳代以下のシェアはトヨタ車全体のシェアから比べると高い水準にあるとはいえない。そればかりではなく、このところ低落傾向にあるという。このままでは、将来におけるトヨタのシェアは低落する一方であるとの危機感から、奥田社長自らニュージェネレーションにアピールできる新しい車およびサービスの開発をするよう指示が生まれたのである。また、顕在的な顧客のみならず潜在的な顧客に対しては、各種のアミューズメント施設などで、車に関する様々な体験をさせることによって、トヨタ車の楽しさを体験的に刷り込むことをも目的としているのである。

## (2) 組織

VVCの組織は、社内ベンチャーの形態をとっている。第1表にあるように、オフィスも豊田市にある本社から東京、さらには自社ビルではないところに離している。VVCのメンバーは、社内公募によって決定された。社内公募に先立ち、奥田社長から命を受けたコアメンバーがあらかじめ議論してニュージェネレーションへの提案に関するいくつかのテーマを準備し、それを受けて社内公募を行った。その結果、コアメンバーを含めておよそ40名程度の内部スタッフ（デザイナー、製品開発および生産準備エンジニアならびに事務職）が決定されたのである。社内でのVVCの位置づけは、社長直轄の「部」に相当する。VVCは、その目的を果たすためにはあらゆる手法や人員を動員することを意図しているから、常に社外のデザイナー、アドバイザーおよびアナリストなど

と協働する。新しい商品の企画のために、既存の組織を離れて自由な発想のもとで議論が行えるようになっている。

### (3) 意思決定

若干わかりにくい点ではあるが、VVC はトヨタ自動車の中であって、あくまで新商品・新サービスの企画・事業化を行う組織である。したがって、自らが生産に当たるようなことはなく、生産は本体に依頼しなければならない。しかし、実際には、生産・販売・流通までを視野に入れ、企画・開発当初の意図が十分実現できるような「場」を作ることに重きを置いている。また、市場情勢やターゲット・ニーズを収集するというよりもむしろ情報の中に自らを置き、従来存在していた上流であるサプライヤーとのインターアクションだけではなく下流であるユーザーともインターアクションをとることによって、十分にニーズを具体化する製品を俊敏に開発していくことを重視している。このような活動は、もちろん本体でも行っていることであるが、情報の切り口を変え、あるいは情報そのものを変えることによって、新たな見方ができるようになる可能性は大きい。そして、このような情報にもとづいて、従来よりも早い意思決定を行うためには、組織を本体からはずし、社長直轄にすることが必要だったのである。

## 3. VVC におけるプロジェクト

VVC は、ニュージェネレーション層をターゲットとした新商品・新サービスに焦点を当てている。顕在的な顧客層と潜在的な顧客層に対するアプローチ方法は異なるが、やはり、顕在的な顧客層への取り組みが主体となることに間違いはない。

さて、先述したように VVC には、コアメンバーによっていくつかのテーマが提案されていた。これは、大きく分けると 3 つに分類することができる。

### ① メイン・プロジェクトー異軸の車造り

## ② ニュージェネレーションに対応する新しい車の使用法

## ③ 将来の車社会への提言と対応

### (1) メイン・プロジェクト

メイン・プロジェクトは、まさに自動車会社としての本業としての自動車造りに関わるものである。そこで求められるのは、「トヨタ自動車とは異軸の車造り」である<sup>(2)</sup>。もちろん、トヨタ本体（以下、本体と略称）には数多くの技術者やマーケティングがいて、多大な努力を払っている。しかし、一方でニュージェネレーションのニーズを的確にとらえるためにはもう少しこだわった車（VVC ではこれを「尖った車」と称している）でアピールする事も必要であろう。現在、このような車の開発については VVC 内に 5 チームあり、内外の人間を交えた開発を行っている。

しかし、まったく新しいコンセプトの車を作るのはそう容易ではなく、VVC が俊敏な行動を求められているとはいうものの、相当の時間がかかる。そこで、既存の車両をベースとして、内外装の変更、エアロパーツの付与、デザイナーのこだわりの追求などによってファッション性を訴求していくことも同時に行われており、1998年4月よりスパシオ、ノア、ラウム、スターレットなどをベースとしたリミックス・バージョンの発売が開始されている。

### (2) ニュージェネレーションに対応する新しい車の使用法

このプロジェクトは、車の生産とは直接関係がないものであって、むしろ、車の利用方法についての新たな視点を開発しようとするものである。ユーザーの立場に立てば、車を購入するのは、車というモノを欲しているのではなく、様々なライフステージで車を運転することから得られる満足感を購入しているのである<sup>(3)</sup>。そうであるとするならば、東京のように駐車スペースを確保するのが困難な地域では、レンタカーの利便性をもう少し高めるための方策があつてしかるべきである。また、このようなレンタカーの利用によってトヨタ車の好意度が獲得できれば、それ以後の売上に貢献する可能性も大きい。このよう

に、国内外における車を利用するという観点に立ったプロジェクトが立ちあげられている。さらに、自動車の現在・過去・未来を眺めるためのテーマパーク（東京臨海副都心に展開）などもプロジェクトにあがっている。

### (3) 次世代のためのプロジェクト

ここでいう次世代という用語には二つの意味がある。ひとつは、次世代の技術という意味であって、たとえば自動車という移動の手段を生産・販売するだけではなく、交通システムとしての一要素として自動車をとらえるとともに、システム全体の開発を実施することを念頭においている。また、もうひとつの意味は、自動車を購入・利用する次世代の人々という観点である。これは、いってみれば、プレ・エントリー層を対象として、この層が望む自動車への要求を調査していくことを目的としている。都市部においては、自動車に対する要求はやや弱くなっているという指摘もある。これは、自動車を保有することによる直接・間接のコストがきわめて多額にのぼることに依拠している。また、日々の生活の中で自動車を必要とする局面は、地方におけるよりもはるかに小さくなっていることも考えられよう。ここから、先のレンタカーの新しい利用法の提供が求められてくるのであるが、一方で、販売という観点から立った場合、自動車の楽しさなどを刷り込むとともに、新たな自動車の持つ意味を発信していかなければならない。

## 4. VVC の戦略的位置づけ

VVC においては、本体を離れ、本体からの公募で集まった従業員と外部参加者との組織を超えた組織であることに最大の特質を見出すことができる。その戦略的意義は、組織を超えた人々の協働によって、顧客の潜在的ニーズを適切に掴み、これを俊敏に生産に移すことにある。インターアクションによる戦略の創発という観点からは、すでに原価企画における研究が進んでいる。原価企画とは、「原価発生の源流に遡って、VE などの手法をとりまじえて、設計、



開発さらには商品企画の段階で原価を作り込む活動」と定義されている〔神戸大学管理会計研究会，1992，8頁〕。原価企画は，その特質を「顧客ニーズの多様化と技術革新の加速化に対処するための戦略的コスト・マネジメント」としてとらえられ，さらにその目的は「①原価低減，②マーケットインあるいは市場指向の製品開発，③開発リードタイムの短縮および④高品質」であると考えられている〔谷，1996，47頁〕。

とりわけ，原価企画が注目されたのは，その中で多くのブレイクスルーへの足がかりとなる活動が存在しているからであった。これについては，たとえば，ラグビー型の製品開発，人材の多機能化，情報共有の仕組み，デザイン・インなどが指摘されている〔日本会計研究学会，1996，30～36頁〕。いずれにしても，そこでは，従来の機能あるいは組織を超えたインターアクションの中から，様々なアイデアが生まれてくることが発見されているのである<sup>(4)</sup>。

こうして見てくると，VVCの試みは原価企画と重なることが多い。ある意味では，VVCは原価企画の延長線上にあるともいえよう。しかし，調査からVVCの活動には明らかに原価企画の概念を強化したと思われる点がいくつか発見された。それは，大別すれば①新しいニーズの探求と新しい視点での情報分析，②開発組織における組織間活動の推進の2点に認めることができると考える。

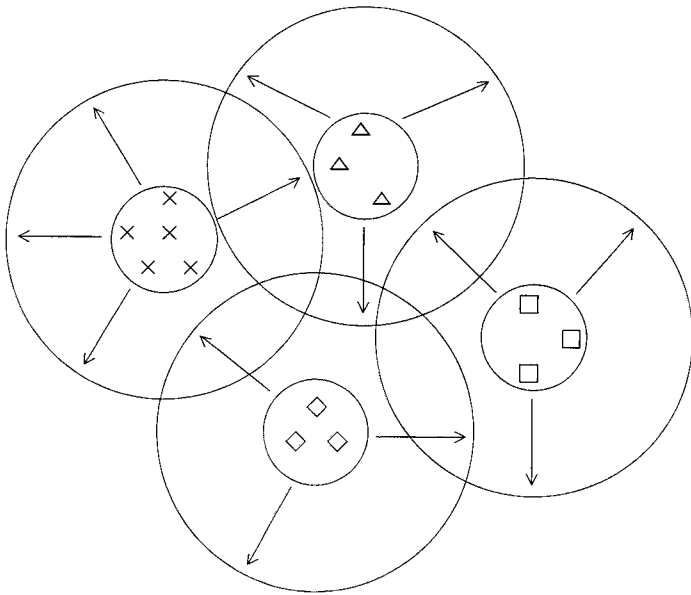
## 5. 新しいニーズの探求と新しい視点での情報分析

ニーズの探求は，言葉で言うのは簡単であるが，非常に難しい問題でもあり，マーケットにおける様々な情報の収集および分析から始まることになる。もちろん，本体においてもこのような活動は相当の人員によって大規模に行われているし，日々の活動から数多くの新製品あるいは新技術への発想が生じてくることは想像に難くない。しかし，一方で，それでもシェアが低落してきているということは，何らかの問題点が生じていることを表しており，これを解決す

るためには従来の探求や分析視点を変えたり解釈を変化させていくことが必要なのである。

車の開発に際しては、第 1 に市場におけるニーズの調査を行わなければならない。しかし、実際には、ある特定の車は、特定の顧客層のみのニーズによって開発されることはない。この点を表しているのが第 1 図である。

第 1 図 開発におけるニーズの拡大解釈



図中の小円は、そもそもそのカテゴリーの車が対象とする市場であり、○や×は具体的なターゲットユーザーである。新車の開発については、本来はこのようなターゲット・ユーザーのニーズを汲み上げていけばよいことになる。ただし、実際には生産台数の問題がある。現行では、1車種において同一プラットフォームで20万台程度の生産があればコストの面では理想的であるという。

ところが、小円のニーズだけでは遠くこれに及ばない。とすれば、当該カテゴリーに隣接するカテゴリーへコンセプトを徐々に拡大して、相当の生産台数を確保するようになっていく。こうすることによって、規模の経済性は確保できるが、それぞれの車はきわめて類似したものになり、自己主張を失っていく。これが、ニュージェネレーションの支持を失った原因のひとつと考えることができるのである。

既存の組織における開発は、どうしても第1図における大円、すなわち幅広いマーケットを対象とするため、必然的に同じ様な車が増えていってしまう可能性が高い。VVC では、このような状況を回避しニュージェネレーションのニーズを適切にとらえ、その長所を思い切って主張した車を開発する。

この場合、注意しなければならないのは、生産台数が少なくなる点に伴うコスト高であろう。これについては、2点でもって解決しようとしている。第1には、長所を主張する反面、それ以外の点では思い切ったコストの低減を行うことである。もちろん、ここでは、安全面についてはまったくコスト低減の対象外であって、それ以外の部分については、できるだけオーバークオリティをなくしていこうとするのである。また、このような車の開発をするためには、生産方法や部品の調達方法にまで、大きな変革を加えることが必要であろう。トヨタ本体は、JIT システムをはじめとした世界に冠たるトヨタ生産システムを有している。ところが、見方を変えれば、一度刷り込まれた成功体験はなかなか払拭することが困難であることから、内部にその芽が萌芽していながら新たな生産方法が日の目を見ることは稀であろう。VVC といった本体とは別働隊の組織においては、新たな生産システムに関する実験を行うことも比較的容易なのである。生産台数が少ないことによるコスト高の解消するためには、大胆な原価目標の設定が不可欠であって、これがゆらぎとなり、新たな生産方法が触発されることは十分考えられるのである。

さらに、サプライヤーの選択にもこの点は言及される。くどいようではある

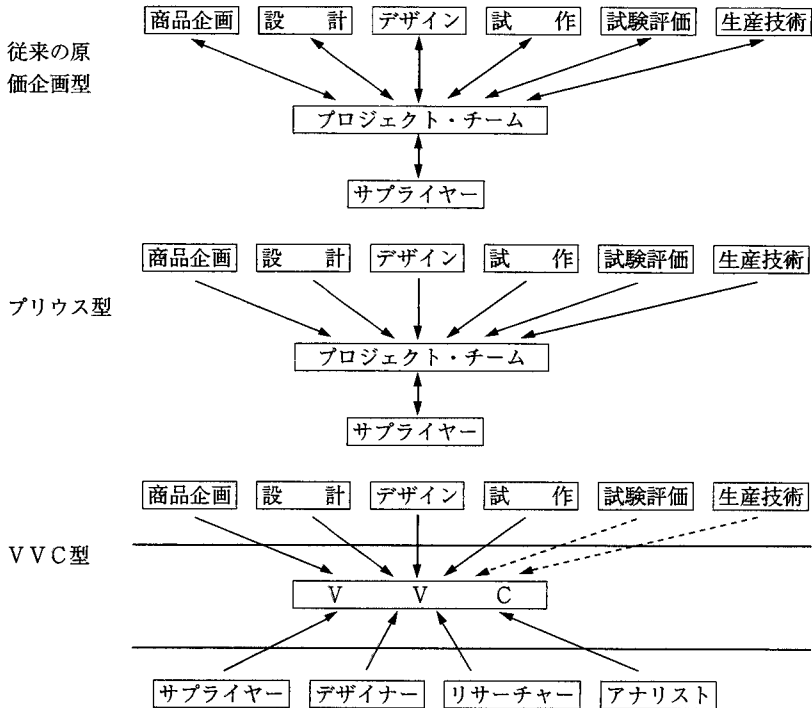
が、安全の面に関する強度や耐久性などはゆずれないものの、それ以外の点については、オーバークオリティを排除し、主張すべき点以外に関しては従来のようなこだわりを持たない。換言すれば、特定ユーザーのニーズをとらえ、それによって VVC が強く主張した点を受け入れてくれるユーザーは、すべてに對して合格点を求めはしないという読みがある。このような点から考えれば、サプライヤーの選択に関しても、本体とは異なった方法や幅ができてきてよいということになる。

ところで、VVC で開発された車は、その後、生産および販売においてどのような流れをたどることになるのであろうか。先述のように、これらの車は当初の生産台数として多くを見込めることはない。したがって、少量生産を基礎とした生産や流通のあり方を必要とする。第 1 図でいえば、VVC で開発される車は、小円あるいはもっと小さい○や×といった個別のニーズに妥当する。主張がはっきりしているから、少数のグループには受け入れられるがそれ以外には見向きもされない可能性はある。しかし、このような「尖った」主張のある車によって、これまでトヨタ車を購入しなかった層を取り込むことができれば、VVC の目的は果たせることになる。本体では、フルラインの車種が控えている。ニュージェネレーションといえども、いつまでも尖っていられるとは限らない。いつか本体の車を選択肢にする時も来るだろう。VVC によってトヨタに対してロイヤルティを持ったユーザーは、その後も、本体または VVC に対してロイヤルティを保持させつづけていくような取り組みが求められる。また、一方で、このようなポイントを絞った車種は、新たな需要を創造、つまり、新たなファッションを産み出すことで、大きな生産に結びつく可能性もある。

## 6. 開発組織における組織間活動の推進

ここでは、トヨタ自動車における新車開発組織が、VVC に至る過程でどの

第2図 原価企画の組織から VVC 型組織への変化



ように変革されてきているかを論じることにする。新車開発のために紹介されている原価企画における組織と VVC の中間的な形態として、プリウスの開発チームがあると考えられるので、3つの段階に分けていこう<sup>(5)</sup>。

通常の原価企画チームにおいては、プロジェクト・チームに対してメンバーが常駐することはない。第2図にあるように、さまざまな機能の部門から数名ずつのメンバーがプロジェクトに参加させるが、基本的には各機能部門に所属しており、担当する部分がとりあげられる時点でプロジェクトに出かけることになっている。もちろん、参加するタイミングは、わが国の自動車業界などにおける開発形態がオーバーラップ型の開発といわれているように、担当部分の

開発前後にわたっている。さらに、設計担当部門については、車の種類別に分類がなされており、「プロダクトマネジャーを中心としてチームの個々のメンバーが1つの商品づくりのなかで仕事の全体像がよく見えるようになるので自分の位置づけと仕事の結果がわかりやすくなり、参加意識や仕事のヤル気が向上する」という利点があげられている [門田, 1994, 20頁]。

原価企画型の開発チームは、参加者の常駐型ではなく、問題点については各部門に対して持ち帰って検討を加えることが可能であった（このため矢印が双方向になっている）。したがって、プロジェクトに参加する個人人の能力に依存することなく、組織的な能力をもって開発を遂行することができるという大きな利点を持っていた。また、いわゆるボタンタッチ方式の開発よりも開発期間を相当短縮させたことは周知の事実であるが、それでも、持ち帰りの時間などを含めると、開発のスピードという点では限界があった。そこで、プリウスの開発ではプロジェクト・チームに常駐する体制がはじめて取られたのである。

プリウスは、ガソリンエンジンとモーターを併用し、始動および低速走行ではモーター、通常および高速走行ではエンジンを使用するというハイブリッド・カーに仕立て上がっている。言ってみれば、両者がもっとも効率よく作動する回転帯にあわせてあるため、燃費は飛躍的に向上し、さらにエンジンでは燃焼効率がよいため排出物をも抑えることができる。プリウスのこのような動力は、ガソリンエンジンの制御とモーターの制御に関する開発を同時に行わなければならなかったし、エンジンなどの積み込みについても、大きな問題があった。このような問題を解決する際に、従来のようなチームの組み方では開発の時間がかかってしまうため、プリウスでははじめてボディ、エンジン、シャシー、駆動、車両整備、ボディ組立・溶接、ユニット整備を担当するメンバーおよそ10名が6ヶ月間専任でプリウスの開発に当たっている。プリウスのコンセプトは、当初「21世紀に備えるような社会的意義のある車」という非常に曖昧としたものであった。通常の新車開発とは異なり、このような漠然とし

たコンセプトからわずか4年でプリウスのようなハイブリッド・カーの販売にこぎつけた背景には、このような新しい組織の構築が大きな貢献を果たしたと言って良い。トヨタでは、この後、「新しいことをやる時には、プリウスのようにやろう」とさえ言われている。

VVC は、プリウス型の組織をさらに発展させ、本体とは切り離れたバーチャル・コーポレーションの形をとっている。現在では、VVC は試作までを担当している（とはいえ VVC が自ら試作をするわけではない）。これまでも再三指摘してきたように、VVC では、本体とは異なったものの見方をすることが強調されている。トヨタとしての成功体験を離れ、本体では実行しにくい変革を積極的に遂行しようとする。VVC では、これまで以上にユーザーのニーズや開発チームにおける個人の発想が重要になる。本体においては、新車が企画・開発・試作など数多くのプロセスを経るうちにコンセプトなどの摺り合わせがなされるため、初期の発想が必ずしも最終的な製品にまでプリミティブな形で実現されることが難しい。VVC では、この点を実現するための新しい試みも行っている。その中で最も重要なのは、スルーでの開発体制ということであろう。マーケットにおけるニーズが的確にとらえられたとしても、それが完全に製品に具体化されることが困難であるのは次のような理由による。チーフ・エンジニアは、新車に対して全ての権限を有しているとはいうものの、実際には開発の段階だけを見ている。基本コンセプトによって開発は開始されるが、しかし、開発以外の生産や販売といった部門の意向を組み入れているうちに、大きく変質してしまう可能性があるからである。それゆえ、開発体制は、ユーザーの生の声を活かしながら作り手の思いこみを十分に反映した基本コンセプトの設定から生産、販売にいたるまでスルーで行わなければならないのである。この観点からすれば、VVC で開発された車は、本体のチーフ・エンジニアに渡してしまうよりも、VVC 内部でチーフ・エンジニアを持つことが必要であると考えられる。

ところで、VVC においては、プレジデントに全てではないが相当の決定権限がある。しかし、実際に生産にこぎつけるまでには、さらに上位の承認を得ることも必要である。この場合、上記のような旧来の問題を避けるために、VVC 内で検討された結果が十分反映されるような提案をする。また、本体と VVC との間でコンフリクトが生じた場合、現段階では VVC の発案が優先されるようになっている。この点は、プリウスの開発に際して、プロジェクト・チームの発案が最優先されていたことと類似している。新たな戦略に関連するプロジェクトについては、トップ・マネジメントによる強いリーダーシップおよび超法規的組織の確立が不可欠なのである。

## 7. 組織間活動の展開

前節では、企業内における相互作用を中心として考察を加えてきたのであるが、実際には、このような相互作用は企業外にも進展してきている。かつての製品の流れは、まさしく企画・開発・製造・営業・市場・顧客といったひとつの直線を表すものであり、それゆえ、製造を起点として上流とか下流といった呼び方をしていた。たしかに、時間的な流れを考えれば製造に先立つものと製造の後に遂行されるものがあるのは事実である。しかし、電子商取引が発展し、顧客のニーズやオーダーが直接インターネットを通じて企業に流れ込み、また、サプライヤーをインターネットで募集するような試みさえなされる時代においては、新製品あるいは新事業の創発と遂行といった戦略的意思決定段階では、企業の枠を超えてさまざまな機能が一カ所に集まりそして一時になされることがますます必要になってきているといつてよい。

VVC では、先述のようにサプライヤーの選択も本体とは異なる基準でなされるであろう。VVC の意図を十分にくみ取って部品を開発・製造するサプライヤーを必要とし、これまでよりもさらにサプライヤーとの関係が双方向性を持つことになる。さらに市場やチャネルのあり方も変化していく可能性がある。



車については、物流やメンテナンスの問題があるから、インターネット経由の通販のみですべてを達成するというわけにはいかないであろうが、従来のチャネルも利用しつつ、新たな販売方法を模索していかなければならない。

たとえば、販売方法を変え、インセンティブの投入を廃止したとすれば、需給の変動による生産体制の適応にまで考察を重ねておく必要があり、そこでは、従来の徹底した平準化のトヨタ式生産システムとは異なる発想が求められる。

VVC は、マーケットの声あるいは社内にある新しいものの探求への声の実現にむけて試行を行う「場」とであると考えて良い。VVC は、実際には単独で製品の製造まで担当できるものではなく、各種のデータ、技術の大部分さらに生産設備までを本体に依存している。すなわち、VVC はデータや技術の新しい利用・実現の仕方を実験する場であって、そのやり方は、いずれ本体に吸収されていくことによって、より大きな効果が発現できるのである。事実、VVC が立ち上がってことによって本体への影響も大きく、新たなコンセプトの車もできつつあるという。VVC の試みは、Goldman らのいう「俊敏な能力」

[Goldman, Nagel and Preiss, 1995] を具現化したものであるとも考えられる<sup>(6)</sup>。情報やサービスに価値が移りつつあることを認識し、一方で新たなトヨタ生産方式をも視野に入れた開発を行う。これこそが、「同時並行的な二つのマーケティングと製品開発戦略を追求できる。それは、先を見通しながら新しい顧客機会を創造する戦略と予想もしないような機会に対して素早く反応する戦略」[Goldman, Nagel and Preiss, 1995 (邦訳, 80頁)] のケースと考えることができよう。

本稿の作成に当たって、文部省科学技術研究費、基盤研究C(1)、課題番号09630108を受けた。

- 注(1) Heskett らは、顧客を自社製品あるいはサービスに満足させることによって、製品（あるいは新製品）を購入し続ける顧客とすべきであると考へた。また、従業員には、顧客がこのような購買活動を通じて生ずる生涯価値を認識させ、そのためにそれぞれの提供サービス価値を高めるようにすべきことを説くことが必要であるとしている [Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997, pp. 58~69]。
- (2) 飽和した市場あるいは成熟した市場も均一な状態を保ってはいない。その中で、新たな成長機会を掴むためのひとつの解答は、「市場により新しいより多様化した軸を持ち込むこと」[マッキンゼー, 1997, 59頁] であると考えられる。トヨタの取り組みも、この考へに類したものともみなすことができる。
- (3) それだけに、ユーザーのニーズを的確に捉え、それを早期に具体化することが求められていく。また、満足感というよりもむしろ自動車を保有することによってユーザーの抱える問題点が解決されていくことをメーカーの目的とするならば、まさしく、それは「作られた製品を革新的で知識に基づく情報やサービスを応用すること」[Goldman, Nagel and Preiss, 1995 (邦訳, 58頁)] にその主眼が移っていくことに間違いはない。こうした意味からも、新たな提案を行っていくことが重要になるのである。
- (4) オーバーラップ型の開発については、[藤本, 1993] に詳しい。なお、竹内・野中 [1985] や野中 [1990] では、この形態をラグビー方式による開発と呼称している。
- (5) アイデアの創発については、知識創造との関連について議論がなされている。そこでは、製品開発におけるインターアクションが、野中のいう知識創造 [野中, 1990] を促進するための媒介となることが示されている。これらの点については、[清水, 1992], [岩淵, 1992, 1997] など に詳しい。
- (6) このような組織間活動の進展により、製品開発の視点を変えながらスピードを早めることができ、さらに、コストをも抑える効果を得られる。こうしたインターアクションによる原価への影響は、主としてABMによって実現することが可能である。

#### [引用文献]

- ・ 藤本隆宏「経営組織と新製品開発—自動車製品開発のプロセス・組織・成果—」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第2巻 組織と戦略』第7章、有斐閣、1993
- ・ Goldman, S. L., N. Nagel and K. Preiss, *Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer*, International Thomson Publishing Inc., New York, 1995. (野中郁次郎監訳『アジル コンペティション』日本経済新聞社, 1996.)
- ・ Heskett, J. L., W. E. Sasser, Jr and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain*, The Free Press, New York, 1997
- ・ 岩淵吉秀「原価企画の機能—情報共有化と知識創造の観点から」『企業会計』第44巻第8号、中央経済社, 1992.
- ・ 岩淵吉秀「戦略的コスト・マネジメント導入による組織学習の進展」『国民経済雑誌』第175巻第6号、神戸大学経済経営学会, 1997.
- ・ 神戸大学管理会計研究会「原価企画の実態調査(1)原価企画の採用状況・目的・波及・組織を中心

- に」『企業会計』第44巻第5号，中央経済社，1992.
- ・マッキンゼー編，ギュンター・ロンメル・山梨広一『ニューグロース戦略』NTT出版，1997.
  - ・門田安弘『価格競争力をつける原価企画と原価改善の技法』東洋経済新報社，1994.
  - ・野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社，1990年.
  - ・清水信匡「集团的知識創造活動としての原価企画における目標原価情報の役割」『企業会計』第44巻第10号，中央経済社，1992.
  - ・竹内弘高・野中郁次郎「製品開発プロセスのマネジメント」『ビジネス・レビュー』第32巻第4号，1985.
  - ・谷武幸「日本の管理会計の課題」『會計』第149巻第4号，森山書店，1996.